

## Praktische Strategiearbeit

## Mit Struktur die Position sichern

von Manuela Brinkmann  
Produktion Nr. 13, 2006

FRANKFURT (ba). Beim Thema Strategieentwicklung winken kleine und mittlere Unternehmen ab. Das Tagesgeschäft lässt keine Zeit. Die Praxis aber zeigt, dass strategische Planung nicht kompliziert und aufwendig sein muss. Das Strategie-Tool Unternehmenspyramide bietet Ziel- und Handlungsklarheit.

Unternehmen sind gelähmt, wenn Ziele und Perspektiven nicht eindeutig sind. Vor allem in Umbruchphasen wie einer veränderten Marktsituation, einem Führungswechsel oder An- oder Verkauf von Unternehmensteilen ist Strategiearbeit sinnvoll und notwendig. Dann müssen Mitarbeiter und Führungskräfte an einem Strang ziehen.

In kleinen und mittleren Unternehmen ist der geschäftliche Rahmen kleiner, stark mit den Personen in der Geschäftsleitung verbunden und weniger komplex als bei den Großen. Schwierigkeiten der Ist-Situation können schnell und deutlich sichtbar gemacht und notwendige Veränderungen relativ einfach eingeleitet werden. Mit dem geeigneten Strategietool können Arbeitsergebnisse gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden leicht kommuniziert werden und wirken in der Regel auf Jahre hinaus richtungsweisend, erfolgssteigernd und motivierend wie bei der Firma Ott Hydrometry. Das Kemptener Unternehmen produziert und vertreibt weltweit Apparate zur Wassermetertechnik.

#### Das Unternehmen profilieren und die Mitarbeiter motivieren

Geschäftsführer Dr. Anton Felder suchte einen pragmatischen, strategischen Ansatz, um das Unternehmen klarer zu profilieren und ihm Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Mit dem Modell der Strategiepyramide hat der Mittelständler seine Mitarbeiter motiviert, eine unverwechselbare Identität geschaffen und den Umsatz bis heute stetig gesteigert. Geschäftsführer, Eigentümer der Firma sowie



die Chefs der Bereiche Vertrieb, EDV, Entwicklung, Qualitätssicherung, Produktion, Personal und Controlling entwickelten in einem gemeinsamen Workshop die Gesamtpyramide, die sich auf den folgenden Ebenen aufbaut:

■ Die erste Ebene ist die Basis des Unternehmens, seine Umgebung – von den Werkzeugen über Firmengebäude und Mitarbeiter bis hin zu Marktsituation, Kunden und Mitbewerber.

■ Die zweite Ebene beschreibt die Tätigkeiten. Auch sie wurden für die verschiedenen Unternehmensbereiche im Detail angeschaut.

■ Auf dem nächsten Niveau werden die Fähigkeiten betrachtet. Sie wurden für jeden Geschäftsbereich zusammengetragen und bewertet.

■ Auf der vierten Ebene werden die Ziele bestimmt. Dabei hatte eine deutliche Umsatzsteigerung Priorität. Für die einzelnen Unternehmensbereiche wurden eigene Ziele erarbeitet, wie größere Serien, weniger Produkte und verkürzte Entwicklungszeiten oder Ausbau der Vertriebstöchter.

■ Es folgen die Glaubenssätze. Gemeint sind alle Überzeugungen über das Unternehmen und die Mitarbeiter, die Geschäftsfelder und Umgebung. Bei Ott lauten sie: ‚Wir haben die besten, innovativsten Geräte‘, ‚Wir haben den besten Chef und sind eine tolle Truppe‘, ‚Wir wollen für die Kundenzufriedenheit arbeiten.‘

■ Auf der sechsten Stufe werden die Unternehmenswerte betrachtet. Dies



sind dauerhafte positive Einstellungen oder Richtlinien, wie bei Ott Hydrometry gearbeitet werden soll: mit Kreativität, Offenheit, Seriosität, Erfolg und Zuverlässigkeit.

■ Um die Identität geht es auf der vorletzten Ebene. Wer sind wir als Unternehmen? Oder wer wollen wir sein? Hier dürfen auch ideale Vorstellungen genannt werden, da sie alle motivieren sollen, in und mit diesem Betrieb zu arbeiten. Das Kemptener Unternehmen formulierte für sich: Wir sind die erfahrensten, kontinuierlichsten Spezialisten weltweit in der Wassermessung.

■ Die Vision letztlich ist die tragende und motivierende Idee, die als Leitgedanke fungiert und durch das Unternehmen verwirklicht wird. Bei Ott Hydrometry ist sie in der Gesamtpyramide in dem prägenden Satz zusammengefasst: ‚Wir setzen Meilensteine in der Beobachtung des weltweiten Wasserkreislaufes mit bezahlbaren Instrumenten.‘

#### Die Stufen der Pyramide

- Die Basis des Unternehmens
- Seine Tätigkeiten
- Die versammelten Fähigkeiten
- Bestimmung der Ziele
- Die Glaubenssätze
- Die Unternehmenswerte
- Die Firmenidentität
- Erarbeiten der Vision

Viel Arbeit für ein wirksames Ergebnis: Gemeinsam nutzten die Mitarbeiter von Ott Hydrometry ihre Kreativität für die Zielsetzung der strategischen Grundlagen.

## Sonderpreis für Weg zum Global Player

Produktion Nr. 13, 2006

KAISERSLAUTERN (ba). Die FACT GmbH, Hersteller von langfaserverstärkten Thermoplasten, hat im Wettbewerb um den rheinland-pfälzischen Unternehmenspreis ‚Phoenix 2006‘ einen Sonderpreis erhalten. Der Titel ‚Mutmacher des Jahres‘ wird sonst in den Kategorien ‚Senkrechstarter‘, ‚Einsteiger‘ und ‚Comeback des Jahres‘ verliehen. ‚Immer wieder fiel unser Augenmerk auf FACT, doch leider ist das Unternehmen durch den Verkauf an den belgischen Ravago-Konzern kein Mittelständler mehr‘, so Dr. Christoph Kurpinski, Sprecher des Vorstands der dtms AG, in der Laudatio. Da die dtms AG den ‚langen und schwierigen Weg‘ vom Start-up zum Global Player kenne, habe man für diese große unternehmerische Leistung nun einen Sonderpreis verliehen.

## Vorbildlich für das Personal engagiert

Produktion Nr. 13, 2006

NÜRNBERG (ba). Die Michelfelder Edelstahltechnik GmbH, Fluorn-Winzeln, hat das Gütesiegel TOP JOB erhalten, das im Rahmen der gleichnamigen bundesweiten Vergleichsstudie für besondere Leistungen im Personalmanagement verliehen wird. Ausschlaggebend war unter anderem das Entwicklungsprogramm ‚FIT‘, das den Führungskräften in Workshops methodische und persönliche Kompetenzen vermittelt. Außerdem basiert die Kommunikationskultur der Michelfelder Edelstahltechnik GmbH laut Top-Job-Analyse auf der persönlichen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Geschäftsleitung und Beschäftigten. Dies ist vor allem angesichts der schnell wachsenden Belegschaft beeindruckend.

## Dienstleister sucht weiter Ingenieure

Produktion Nr. 13, 2006

MÜNCHEN/DÜSSELDORF (ba). Die Euro Engineering AG baut auf: Das Unternehmen beschäftigt aktuell 280 Ingenieure mehr als im Vorjahr. Insgesamt arbeiten 1 228 Mitarbeiter an 30 Standorten für den Ingenieurdienstleister. Zugleich verzeichnet das Unternehmen ein Umsatzplus von rund 23 % (73 Mio Euro). Der Dienstleister will seine Teams an allen Standorten deutlich erweitern: Aktuell stehen 300 offene Stellenprofile in seiner Jobbörse ([www.euro-engineering.de](http://www.euro-engineering.de)). Auf der Hannover Messe wird der Ingenieurdienstleister während der Messe vom 24. bis 28. April 2006 auf dem Job & Career Market, Halle 2, Stand D 52, anzutreffen sein.

## Austausch über die Alterung stärken

Produktion Nr. 13, 2006

BERLIN (ba). Rund 70 deutsche Unternehmen haben ‚Das Demographie-Netzwerk‘ (ddn) gegründet. Sie wollen damit den Erfahrungsaustausch und den Know-how-Transfer zum Thema stärken. Außerdem versteht sich das Netzwerk als Plattform für den Dialog mit Politik und Öffentlichkeit. Zu den Gründungsmitgliedern zählen die Deutsche Telekom und die ING-DiBa, die Aktion findet im Rahmen der ‚Initiative Neue Qualität der Arbeit‘ (INQA) statt.